

Man skal helst ikke komme udefra og foreslå noget nyt

Hvis virksomheder i Norden seriøst ønsker at tiltrække højt kvalificeret international arbejdskraft, er de nødt til at droppe de sarte følelser og modviljen mod at lade sig inspirere udefra.

Af Kirsten Weiss, journalist, foredragsholder og forfatter

Mener nordiske ledere og virksomheder i regionen det alvorligt, når de højlydt ønsker sig nye højt kvalificerede udenlandske kollegaer med internationalt udsyn og idéer, der ikke er fostret på velfærdsstaternes bonede trægulve?

Indimellem kan man godt have sin tvivl. I hvert fald når man taler med præcis de veluddannede, velformulerede og særdeles nysgerrige udenlandske ledere, der i disse år lægger deres arbejdsliv og globale udsyn hos netop os i Norden. For hvordan oplever globalisterne, at deres ideer og innovative indspark bliver modtaget?

Det har jeg spurgt en lang række internationale ledere om i bogen *–Norden for nybegyndere*, på engelsk *Living with Vikings – How to Live and Work in the Nordic Countries*. Og deres iagttagelser er værd at tage ved lære af, hvis vi i verdens rigeste, frieste og selverklæret lykkeligste lande mener noget seriøst med at række ud over andedammen.

Skallesmækkende mimoser

Lad mig slå det fast med det samme; de fleste kan godt lide at være her. Selv velfærdsstaten og skatten giver efter en længere indkøringsperiode mening for mange af dem. Der er ros til de velsmurte og produktive organisationer, til de selvkørende medarbejdere, der frejdigt erklærer, at "min idé er lige så god som din, selv om du er min chef".

Men når det kommer til inspiration, innovation, står det noget sløjere til med den nordiske åbenhed. Nordiske kollegaer fremstår ofte som en flok skallesmækkende mimoser, når det gælder forslag til ændring af praksis. Eller som en fransk topchef, der er udstationeret for en global fransk gigant, beskriver sine oplevelser: "Man skal helst ikke komme udefra og sige, at man måske kunne gøre tingene på en anden måde."

På et tidspunkt får hans nordiske kontor besøg af den øverste franske chef; uden at det imponerer de danske og svenske medarbejdere synderligt: "På vores møde med ham, var det meget interessant at observere, hvordan alle hans ideer blev afvist af de nordiske medarbejdere. Ikke uvenligt, men hele tiden

med bemærkninger som: "Det lyder meget godt, men det ville ikke fungere her". Som leder er du nødt til at gå forsigtigt til værks, hvis du vil ændre noget her."

Den absolutte vilje til performance

Naturligvis er topchefen her ikke repræsentativ for alle de globale virksomheder, der vælger at lægge et kontor i Norden. Men hans oplevelser afspejler en tydelig nordisk trang til at fremhæve det særligt nordiske; herunder tilbøjeligheden til at tro, at "alle kan være med i alt", eller som en britisk topchef i Danmark bemærker:

"*Stakeholder management* er utroligt vigtigt i Skandinavien. Det vigtigste for folk her er, at de bliver hørt. Det kan køres til en vis grænse. Men der er en grænse. Jeg kan stadig blive overrasket, når jeg kommer til et møde og tænker: "Hvorfor er vi 10 mennesker samlet, når der er tre, der skal træffe en beslutning?". Der er en tendens til at tro, at man kan deltage i alt her. Mødekulturen og cc-kulturen i e-mails kan drive mig til vanvid!" siger den britiske chef, mens en tysk topchef i Norge småsyrligt bemærker: " Det er da dejligt, at så mange medarbejdere i Norge involveres, men måske ikke så mange hver gang."

Mange ledere, især på topchefniveau, bemærker også, at fornemmelsen af, at noget er vigtigt, at man er bagud i budgettet, at konkurrenterne er ved at overhale indenom, ikke er stærk i nordiske organisationer. De opleves ofte som mageligt tilbagelænedede i egen velfærd med en "det går nok-attitude". Fx er en tysk leder med flere år i Danmark "stadig i konflikt med manglen på den absolutte vilje til performance eller succes" og forklaringen om, at "vi har ikke ressourcer til det her hos os".

Vær varsom med kritik

De internationale ledere efterlyser ikke stive hierarkier og formelle regler; som de ellers ofte er flasket op på. Og klassisk nordiske værdier som tillid og samarbejde får faktisk mange guldstjerner i karakterbogen. Men forslag om at ændre noget eller direkte kritik skal man være varsom med. Eller som en tysk leder noterer: "Det, en tysk chef vil anse for at være helt normal kritik, altså en form for objektiv vurdering af et stykke arbejde, vil en dansk medarbejder opleve som en meget personlig kritik. Kritiserer du folks arbejde, så er det en kritik af deres person".

Mener vi Norden det alvorligt, når vi efterlyser globalt udsyn, ny inspiration og højt kvalificerede kollegaer fra resten af verden, er vi nødt til at forstå, at Norden ikke er verdens navle, og at intet nyt kommer af at gøre, som man altid har gjort. Nordiske organisationer er velsmurte og produktive, ja – men også særdeles sarte over for kritik udefra og forslag om at se tingene fra en ny vinkel.